CURSO

PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

MÓDULO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROFESSOR

HERÁCLIDES VELOSO MARQUES (KID)

Prof. Ms. Heráclides Veloso Marques (Kid) E-mail: kid.veloso@yahoo.com.br Tel. (38) 99951.2873

S U M A R I O

Professor:

Heráclides Veloso Marques (Kid)

Formação Acadêmica:

Bacharel Administração – UNIMONTES

Pós-Graduação Gestão de Negócios ênfase em Marketing – FADENOR

Mestrando Administração – FEAD - Belo Horizonte / MG

Experiência Profissional

APAE CESEC HOSPITAL RIM NANSEN ABB ELSTER

Experiência Docência

Colégio Galileu - UNOPAR - FUNORTE -FACIGE / ISEIB / FASA / FIPMoc / IFNMG / FAVENORTE

Contatos:

E-mail: kid.veloso@yahoo.com.br

Tel. (38) 99951.2873 / WhatsApp

CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

EMENTA MÓDULO - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos do Curso

Capacitar profissionais atuantes nas diversas áreas das organizações para o exercício e aplicação dos modernos conceitos e ferramentas de gestão de pessoas, bem como aprimorar e formar profissionais com base científica, sociológica, administrativa e mercadológica para ampliarem suas perspectivas, possibilitando um desempenho com competência.

Público Alvo

Graduados em Administração e demais áreas do conhecimento, que pretendam aprimorar sua performance no mercado de trabalho ou desenvolver atividade docente no ensino superior.

Ementa: A função de Gestão de RH e o cenário atual. Atratividade de talentos e sua integração a empresa. Desenho dos cargos, definição das competências, recrutamento de pessoas, critérios e procedimentos de seleção. Avaliação e Gestão do desempenho. Manutenção dos talentos na empresa. Sistemas de remuneração e benefícios. Programas de incentivos e as questões de qualidade de vida, saúde e segurança. Importância da integração das pessoas da organização. Dinâmicas de Integração. Comunicação verbal e não verbal. Barreiras físicas e interpessoais. Conflitos interpessoais e de grupo. Assertividade e as relações em grupo. Motivação. Satisfação do funcionário. Trabalhos em equipe. Formação e importância para o administrador. Autoconhecimento e importância para o administrador. Tipos de liderança.

Referências Bibliográficas:

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_______. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

1. O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

A história da Gestão de Pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a Revolução Industrial e veio desaguar em nossos dias com força total. O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com o volume e a rapidez com que ocorre hoje.

Diante de tantas mudanças uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de Recursos Humanos(RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação Administração de Recursos Humanos(ARH) está sendo substituída por Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou de Colaboradores, Gestão do Capital Humano, Administração do Capital Intelectual e até Gestão de Pessoas ou Gestão com pessoas. Diferentes nomes para representar um novo espaço e configuração da área.

O termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

- RH como função ou departamento: RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios etc.

- RH como práticas de recursos humanos: RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

- RH como profissão: RH se refere aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.

A administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos

humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

1.1. As pessoas como parceiros ou recuros?

Através dos seus resultados, a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investidores eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

1.2. Objetivos da Gestão de Pessoas

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

a) **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão**: A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é ajudar a organização atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

b) **Proporcionar competitividade à organização**: Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

c) **Proporcionar à organização empregados bem treinados e motivados**: Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH - e não a medida do chefe - é que devem proporcionar as pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.

d) **Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho:** Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Empregados satisfeitos não necessariamente são os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar freqüentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

e) **Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:** Qualidade de vida no trabalho(QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo da gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas.

f) **Administrar a mudança:** Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização.

g) **Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** Toda atividade de ARH deve ser aberta, confiável e ética. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.

Prof. Ms. Heráclides Veloso Marques (Kid) E-mail: kid.veloso@yahoo.com.br Tel. (38) 99951.2873

2. A GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO

O século XX trouxe grandes mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e o seu comportamento. É um século que pode ainda ser definido como o século das burocracias ou o século das fábricas, apesar da mudança que se acelerou nas últimas décadas. E, sem dúvida alguma, as mudanças e transformações que nele aconteceram marcaram indelevelmente a maneira de administrar as pessoas. Neste sentido, podemos visualizar ao longo do século XX três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica, e a era da informação.

a). Era da Industrialização: é o período logo após a Revolução Industrial e que se estendeu até meados de 1950, cobrindo a primeira metade do século XX. O mundo se caracteriza por mudanças vagarosas, progressivas e previsíveis que aconteciam de forma gradativa, lenta e inexorável. O ambiente que envolvia as organizações era conservador e voltado para a manutenção do *status quo*. O ambiente não oferecia desafios devido ao relativo grau de certezas quanto às mudanças externas, o que permitia que as organizações se introvertessem e se preocupassem com os seus problemas internos de produção.

Na industrialização clássica surgem os antigos departamentos de pessoal e, posteriormente, os departamentos de relações industriais. Os departamentos de pessoal eram órgãos destinados a fazer cumprir es exigências legais com respeito ao emprego: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não-cumprimento do contrato, contagem de férias etc. Mais adiante, os departamentos de relações industriais assumem o papel acrescentando outras tarefas como o relacionamento da organização com os sindicatos e a coordenação interna com os demais departamentos para enfrentar problemas sindicais de conteúdo reivindicatório. Os departamentos de relações industriais se restringem a atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula sobre como proceder. As pessoas são consideradas apêndice das máquinas e meras fornecedoras de esforço físico e muscular, predominando o conceito de mão-de-obra.

b). Era da industrialização neoclássica: é o período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma nova maneira de administrar as

pessoas, a qual recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Os departamentos de recursos humanos (DRH) visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção; RH como o mais importante recurso organizacional e fator determinante do sucesso empresarial. A tecnologia passou por um incrível e intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento da organizações e das pessoas que delas participavam. O mundo continuava mudando. E as mudanças eram cada vez mais velozes e rápidas.

Na industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, que substituem os antigos departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções operacionais e táticas com órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais, com variadas doses de centralização e monopólio dessas atividades.

c). Era da informação: é o período que começou no início da década de 1990. É a época que estamos vivendo atualmente. Sua característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação - integrando a televisão, o telefone e o computador - trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global.

As pessoas - e seus conhecimentos e habilidades mentais - passam a ser a principal base da nova organização. A antiga Administração de Recursos Humanos(ARH) cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (GP). Nesta nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos(humanos) organizacionais para serem abordadas como serem dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização. A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade.

2.1. Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas

Na verdade, os papéis assumidos pelos profissionais de RH são múltiplos. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de RH possa adicionar valor à organização, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos. Ulrich salienta que, para criar valor e obter resultados, a área de RH deve focalizar não apenas as atividades ou o trabalho a ser feito, mas as metas e resultados para, a partir daí, estabelecer os

papéis e atividades dos parceiros da organização. Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo. As atividades se espraiam da administração de processos (ferramentas e sistemas de RH) à administração de pessoal.

a). Administração de estratégias de recursos humanos: como RH pode ajudar a impulsionar a estratégia operacional.
b). Administração da infra-estrutura da empresa: como RH pode oferecer uma base de serviços à organização para ajudá-la a ser eficiente e eficaz.
c). Administração da contribuição dos funcionários: como RH pode ajudar no envolvimento e comprometimento dos funcionários, transformando-os em agentes empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização.
d). Administração da transformação e da mudança: como RH pode ajudar na criação de organização criativa, renovadora e inovadora.

Dentro desse novo contexto estrutural e cultural, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. E, para cumpri-las, devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas. Ao lado delas, os gerentes precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de Gestão de Pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH. Isso é feito através do planejamento estratégico de RH. O planejamento estratégico de RH deve ser integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre o primeiro busca uma maneira de integrar a função de RH nos objetivos globais da empresa. A determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido.

Considerando esta correlação e amarração que deve existir entre as estratégias organizacionais e a estratégias de RH inicialmente vamos caracterizar alguns aspectos que fazem parte da definição da estratégia de uma organização.

- Estratégia: do grego - stragegos; stratos = força armada; ago = direção, comando
- Estratégia possui uma dimensão de externalidade: resultado para força, para fora e para o futuro ao mesmo tempo. Exige disciplina, alinhamento e acompanhamento interno. A estratégia envolve:
- Eficiência – fazer certo
- Eficácia – fazer certo o que é certo fazer. Fazer as coisas certo.
- Efetividade – Fazer as coisas certo sempre.

a. Missão: Missão significa uma incumbência que se recebe. A missão representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Uma definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? A missão envolve os objetivos essenciais do negócio está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, elas jamais saberão o melhor caminho a seguir. E se não conhecem a missão da organização, as pessoas se tornam errantes e sem saber o caminho para a realização.

Os valores e crenças centrais devem focalizar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a sociedade de um modo mais amplo e todos os parceiros direta ou indiretamente envolvidos no negócio. Os princípios e credos corporativos permanecem enquanto a missão deve ser atualizada e redimensionada com o passar do tempo e com as mudanças do negócio.

O cultivo da missão faz com que todos os membros da organização procurem não apenas servir ao cliente, mas ultrapassar as suas expectativas e encantá-lo.

b. Visão: Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo. A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar.

A missão e a visão proporcionam os elementos para a definição dos objetivos e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como o meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa.

c. O planejamento estratégico de RH: O planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

Planejamento baseado no Fluxo de Pessoas: É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A verificação histórica desse movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição a curto prazo das necessidades de pessoal da organização. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contável, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano.

Este modelo pode antecipar as conseqüências, como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento, etc. É muito útil na análise das conseqüências do sistema de carrreiras, quando a organização adota uma política coerente nesse sentido.

Planejamento Integrado**:** É um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento de pessoal leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes, a saber:

- Volume de produção planejado pela organização.
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal
- Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

Do ponto de vista de fluxo interno, o planejamento de RH leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização.

Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e abrangente de planejamento de pessoal que permite um diagnóstico adequado para a tomada de decisões.

Prof. Ms. Heráclides Veloso Marques (Kid) E-mail: kid.veloso@yahoo.com.br Tel. (38) 99951.2873

3.1 Absenteísmo

O absenteísmo é um dos fatores que intervêm no planejamento de recursos humanos. Absenteísmo ou ausentismo é a freqüência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. O absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os funcionários se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou a algum motivo interveniente. O Bureau of National Affairs (BNA) adota a seguinte fórmula para calcular o índice de absenteísmo:

Índice de Absenteísmo =	Nº de pessoas / dias de trabalho perdidos por ausência no mês
	Nº médio de empregados x número de dias de trabalho no mês

A fórmula acima reflete o número de dias de ausências dos empregados. Mas como ficam as ausências por atrasos de minutos ou de horas? Algumas organizações preferem transformar os dias em horas para incluir faltas e atrasos:

Índice de Absenteísmo =	Total de pessoas / horas perdidas
	Total de pessoas /horas de trabalho

Também existe o índice de absenteísmo relativo ao pessoal afastado por períodos prolongados de tempo, que inclui as ausências prolongadas de tempo, que inclui as ausências prolongadas, como férias, doenças ou ausências justificadas nos seus índices de absenteísmo. Para capturar o custo total das ausências, pode-se incluir todos os dias de trabalho perdidos, por qualquer motivo (como dias de afastamento por férias, doença, maternidade, acidentes de trabalho e licenças de toda espécie). Ou então calcular as chamadas presenças pobres, que incluem apenas aquelas ausências que os empregados podem controlar pessoalmente (como faltas ou atrasos por motivos particulares, perfeitamente evitáveis). O índice de absenteísmo pode ser mensal ou anual. Se o índice de absenteísmo mensal é de 3%, por exemplo, a organização conta, na realidade, com 97% de sua força de trabalho no período.

As causas e conseqüências das ausências foram intensamente estudadas. As pesquisas mostram que o absenteísmo é afetado pela capacidade profissional dos empregados e pela motivação para o trabalho, além de fatores internos e externos ao trabalho. A motivação para a assiduidade é afetada pelas práticas organizacionais (como recompensas à assiduidade e punições ao absenteísmo), pela cultura de ausência (quando as faltas ou atrasos são considerados aceitáveis ou inaceitáveis) e atitudes, valores e objetivos dos empregados. As organizações bem-sucedidas estão incentivando a presença e desestimulando as ausências ao trabalho através de práticas

gerenciais e culturas que privilegiam a participação, ao mesmo tempo que desenvolvem atitudes, valores e objetivos dos funcionários à participação.

3.2 Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal é outro fator que intervêm no planejamento de RH. Ela é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. As organizações sofrem um processo contínuo e dinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poder manter sua integridade e sobreviver. Isto significa que elas estão sempre perdendo energia e recursos e precisam alimentar-se de mais energia e recursos para garantir seu equilíbrio. A rotatividade refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, às entradas de pessoas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento quase sempre corresponde a admissão de um substituto com reposição. Isto significa que o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas (admissões) de pessoas. O desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de ser membro de uma organização. Existem dois tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário e o desligamento por iniciativa da organização.

É importante que a ARH realize um levantamento e análise dos tipos e motivos de desligamentos da organização e faça a mensuração quantitativa dos mesmos.

O índice de desligamento mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho. A fórmula mais utilizada é o número de pessoas que se desligaram durante um determinado período de tempo (um mês ou um ano) em relação ao número médio de funcionários existente. Essa fórmula, contudo, funciona apenas em relação às saídas e não em relação às entradas e não considera as entradas de pessoal na organização.

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

A rotatividade custa caro às organizações. Nela estão envolvidos diversos custos dos processos de recrutamento, seleção, treinamento e desligamento.

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas e internas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo

gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

As informações a respeito dessas variáveis externas e internas são obtidas através da entrevista de desligamento feita com os funcionários que se desligam da organização e após a efetivação do desligamento para evitar qualquer compromisso pessoal. A entrevista de desligamento é realizada por um especialista em RH ou gerente de linha e abrange os seguintes aspectos:

a. Motivo que determinou o desligamento (por iniciativa da organização ou do funcionário);
b. Opinião do funcionário sobre a empresa, o gerente e os colegas;
c. Opinião a respeito do cargo, horário de trabalho e condições de trabalho;
d. Opinião sobre o salário, benefícios sociais e oportunidades de progresso;
e. Opinião a respeito do relacionamento humano, moral e sobre a atitude das pessoas;
f. Opinião quanto às oportunidades existentes no mercado de trabalho.

Todos estes aspectos são registrados em um formulário de entrevista de desligamento para tratamento estatístico das causas da rotatividade na organização.

4. ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1° RECRUTAR
2° SELECIONAR
3° CONTRATAR
4° TREINAR
5° MANTER
6° MOTIVAR
7° AVALIAR

5. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

NEGOCIANDO A PRÓPRIA IMAGEM

Negociar a si mesmo e consolidar sua imagem no mercado de atuação profissional é habilidade essencial da pessoa que acumula vitórias ao longo da sua carreira. A maioria dos profissionais sabe que possui esta luz interior, mas por alguns comportamentos e por atitudes impeditivas, ela ainda não se manifestou.

Nestes tempos de extremas mudanças e grandes desafios, a competência é fundamental. É no momento de fazer acontecer, que as competências humanas são colocadas a prova. Esta é a hora em que aparecem juntos: objetivos e medos, e o caminho mais curto para o entendimento desse duelo, que leva em conta as nuances do relacionamento humano , é a negociação. Competência esta, essencial à harmonização, tanto interna quanto externa do ser humano e gerador do efetivo resultado.

Muitos profissionais não conseguem admitir que seus medos lhes deixam confusos. E por este motivo estão perdendo o desafio de explorar a maior parte dos seus talentos e habilidades em suas trajetórias.

Este é o momento de fazer uma auto-análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, que rodam a vida profissional e o mercado de trabalho. Mesmo que conheça as razões impeditivas de seus resultados desfavoráveis, não se conseguirá alcançar oportunidades de vencer na vida profissional e pessoal, enquanto não transcender os medos, que estão segurando você, no mesmo lugar de sempre.

É preciso enfrentar as mudanças dos tempos em que estamos vivendo. Buscar a revitalização da nossa imagem e consolida – lá junto ao mercado. Impedindo que este eterno companheiro do ser humano possa paralisar nosso curso vital e nos levar a uma trajetória calcada em frustrações e derrotas.

É preciso que o homem volte a amar-se, que descubra o seu poder pessoal, que tenha coragem de assumir o risco de ser o melhor de si mesmos, para descobrir quem realmente é. E aprenda a usar seu sentimento, como o melhor guia nesta busca.

É preciso que o homem volte a amar-se , que descubra o seu poder pessoal, que tenha coragem de assumir o risco de ser o melhor de si mesmo, para descobrir quem realmente é. E aprenda a usar seu sentimento, como o melhor guia nesta busca.

Em um mercado dinâmico em que o novo é substituído pelo mais novo, seja em produto, tecnologia, informação e até mesmo no campo de teorias, o grande desafio é ser o escultor de si mesmo.

Esculpir a si próprio, só acontece á medida que os profissionais adotem uma postura de acumulação da aprendizagem, a partir de experiências vivenciadas, o que requer energia e esforço orientados adequadamente.

Aprendizagem que para acelerar a carreira profissional, metodologias que produzem o processo de apreensão, inerente a “ escola da vida “ , ainda a mais extraordinária fonte de aprendizagem do homem. Leituras, treinamentos e cursos que combinem alta criatividade, perfeito equilíbrio entre o conceitual, prático e, acima de tudo, desenvolva a sensibilidade humana e a direcione ao encontro do talento de cada um.

O que faz a direfença de um profissional com uma performance de atuação mediana, é a “ utilidade “ que ele faz na bagagem acumulada durante a sua trajetória. Investir o tempo e energia necessária ao desenvolvimento e aprimoramento de sua vitória, tais como:

Competência em ser feliz no trabalho: A felicidade é uma vantagem competitiva. Uma pessoa feliz consegue realizar suas metas profissionais e atingir seus objetivos mais rapidamente.

Competência Interpessoal: Capacidade de se relacionar bem com o outro de lidar bem com suas emoções e as dos outros.

Competências estratégicas e técnicas: receber oportunidades no mercado de trabalho, planejar sua própria carreira e conhecer bem tecnicamente em sua área de atuação.

Competência em colocar foco: Capacidade de dirigir suas luzes para onde se quer alcançar e para quando se deseja o resultado.

Competência de ter coragem: É a que nos fará caminhar na direção do foco.

Competência em negociar a si mesmo: É tão básico quanto o pensar, aprender e criar. É a que leva suas realizações e a resultados. É a que cria a instituição você. A poderosa imagem que vende a sua própria, todo o tempo, em todo o lugar, pelo melhor valor.

A sua vitória profissional depende de você. Desenvolva a habilidade de negociar a si mesmo, no ponto de convergência entre suas competências profissionais e as necessidades do mercado em observa-las. Esta união favorável e harmonias, transformando competências em ação, fazem sua direfença, como profissional, no resultado. A sua imagem, a sua reputação, aliada a seu conhecimento e a formula alquímica do ouro puro.

Seu currículo tem que brilhar

Márcia Rocha

Você caprichou no seu currículo, colocou tudo que acha que deveria e vai enviá-lo, digamos,a um headhunter. Ou a um diretor de RH. Ou simplesmente ao departamento de seleção de algumas empresas. Tudo bem, mas, responde uma coisa: você faz idéia do espaço de texto e de tempo que tem para chamar atenção da pessoa que vai ler o seu currículo? Duas paginas e 40 segundos. Só. Mais nada. Você sabe exatamente o que significa “ chamar atenção “ da pessoa que vai ler o seu currículo? deixá-la com vontade de ler ate o fim - e curiosa para conhecê-lo pessoalmente.

Diante disso, antes de começar a descrever os cargos que teve, as coisas que faz e as empresas por onde passou, coloque-se no lugar de quem vai ler o seu currículo. E, quando tiver

com ele pronto, coloque-se de novo no lugar de quem vai lê-lo. Está atraente. Objetivo e claro? Bem escrito, com um texto elegante.Tem informações interessantes? Expõe os resultados que você conseguiu para as empresas por onde passou? Mostra um pouco do seu jeito de ser? Está, enfim, á altura do profissional que você é?

Não é novidade pra ninguém que a concorrência por uma boa colocação no mercado de trabalho não pára de crescer. E é obvio que, toda vez que a oferta é grande e a demanda nem tanto, só os feras conseguem passar pelo funil. Em outras palavras, só quem realmente tem o que dizer, e ainda por cima for conivente, é que tem alguma chance hoje em dia. Vamos aos números:

● No Bankboston, que tem 4000 funcionários, chegam cerca de 200 currículos por dia pelo correio. “Desses, apensa 50 vão para o banco de dados”, diz Denize Asnil, diretora adjunta de resultados de recursos humanos do banco. Pela Internet chegam outros 1000, 1200 currículos diariamente. Somente 300 são arquivados.

● A Microsoft recebe semanalmente 1100 currículos on-line. Pelo correio chegam mais 200. Detalhe : a empresa tem apenas 250 funcionários no Brasil. Em seu banco de dados há, atualmente, perto de 60000 currículos (que uma vez por ano são deletados automaticamente).

● No grupo Accor, só no ano passado, chegaram 63500 currículos, ou seja, o triplo do numero de pessoas que trabalham na empresa.

● O escritório brasileiro da Korn / Ferry Internacional, uma das maiores empresas de busca de executivos do mundo, recebe todos os dias de 100 a 150 currículos em média.

A briga, como se vê, está para gente forte. A questão principal aqui é que poucas pessoas sabe fazer um currículo bem feito. Na verdade, segundo os headhunters, só uma minoria sabe. Eles são unânimes em dizer que é espantosa a quantidade de currículos ruins que lhes chega ás mãos todos os dias. E não se trata de escalão de baixo, não.

Há centenas e centenas de currículo vergonhoso de diretores de empresas. Não condizem com seu nível social com a experiência que tem e muito menos com o cargo que ocupam. O pior é que os diretores em geral são os profissionais de marketing. Dá para contratar alguém que tenha por oficio vender a empresa, suas marcas e produtos e que, no entanto, não seja capaz de vender nem a si próprio num pedaço de papel ? o resultado é que um numero enorme de bons profissionais perde ótimas oportunidades de trabalho pelo simples fato de ter um currículo malfeito.

Mas será que é assim tão complicado confeccionar um currículo direito a resposta é sim. Claro que a tarefa não se compra a resolver um teorema de Pitágoras. Mas exige concentração, reflexão, tempo, poder de síntese, bom texto e, sobretudo, uma compreensão verdadeira do que é importante ressaltar. A VOCÊ s.a fez um levantamento minucioso de tudo que deve ter – e também o que não pode conter – um currículo para ser considerado muito bem-feito. Merece nota 10. Ganhar de lavada dos outros. Ouvimos cerca de 20 profissionais e chegamos a 25 itens práticos e indispensáveis. Leia-os com atenção e nunca se desfaça desta revista, pois, se Deus quiser (e seu currículo fica bom mesmo), você terá que atualizá-lo muitas vezes na vida.

1º Diga quem você é

É exatamente aqui que começam os erros: nos dados pessoais. Escreva no alto da pagina seu nome completo, endereço (também completo), telefone, celular, e-mail, nacionalidade, idade, estado civil e numero de filhos. E mais nada, em relação aos três últimos itens á uma controvérsia – alguns consultores acham que devem ir no fim do currículo; outros, no começo. Faça como quiser, porque não muda nada.

Não se sabe por que algumas pessoas insistem em mencionar o numero do RG, do CPF, da carreira profissional, do titulo de eleitor, do atestado de reservista ... Para quê? Antes de escrever qualquer coisa, faça sempre esta pergunta a si mesmo: para que vou pôr isso? O currículo não é um contrato, em que os documentos e mais um monte de outras coisas precisam ser relacionados. O currículo é apenas um papel com o seu histórico profissional, que serve para quem vai lê-lo decidir se vale ou não a pena conhecer você pessoalmente.

2º Como definir seu objetivo

O que você quer tem que estar logo depois dos dados pessoais. É hora de deixar claro seu objetivo, o cargo, ou os cargos, e a área (ou áreas) que você pretende. Como dizer isso sem enrolar? Veja o exemplo :

"Posição de diretoria nas áreas de logística, supply chain ou comercial "

Ao contrario dos profissionais experientes UEM esta entrando no mercado deve explicar como quer direcionar sua carreira e por que escolheu aquela profissão. Segundo Cláudio Neszlinger, diretor de recursos humanos da Microsoft, o texto pode seguir mais ou menos esse raciocínio : " Quer agregar conceitos de marketing à minha formação técnica porque acho que assim vou me desenvolver profissionalmente ".

3º Não seja um franco-atirador

Antes de mandar seu currículo para qualquer empresa, decida o que gostaria de ser e em que área desejaria atuar. Você pode ate querer ser duas coisas, como gerente de marketing ou recursos humanos. Mas ninguém normal quer ser dez coisas diferentes. Veja "o exemplo que não deve ser seguido:" Atuar na área de recursos humanos, em todos os setores de cargos e salários, recrutamento e seleção de pessoal, área financeira (faturamento, agenda de pagamento, composição bancaria...), área de produção (desenvolvimento de projetos,controle de qualidade, controle de estoque...) área de marketing (viabilização de novos projetos, acompanhamento de campanha, estudo de mercado...) etc. "

Seja honesto; você daria um emprego para um mentecapto desses???

4º Não embrulhem para presente

Colocar capas ou guardar o currículo dentro de pastas é puro desperdício de dinheiro. " Eliminamos tudo ao inserir o documento no banco de dados. Só aproveitamos o texto ", diz Zoila Mendes Pinto, headhunter da Spencer Stuart. O currículo não precisa ser uma boa obra de arte. Basta ser bom. Até porque a preocupação excessiva com a estética pode dar a impressão de que

o candidato esta “dourando a pílula“ para disfarçar alguma falha. Portanto, basta utilizar folhas brancas (limpas)e grampeadas.

5º Tamanho não é documento

Quer fazer um grande favor para a pessoa que vai ler seu currículo? Não a canse com paginas e paginas contando todos os pormenores dos seus grandes feitos. Use frases curtas e evite ao Maximo passar de duas paginas. Vá lá, três é o limite, mais somente se você for um veterano. Caso seja muito experiente e seus conhecimentos exijam mais espaço, faça um outro currículo com algumas paginas extra e segure-o com você. Mas você só deve mostrá-lo apenas se for chamado para uma entrevista.

Pessoas com pouca experiência profissional não tem desculpa de passar de uma pagina. “mais que isso vira enrolação“ , Diaz Cláudio Neszlinger.

6º O seu tipo ideal

Alto, moreno, bonito... Epa, o assunto aqui é trabalho – estamos falando de tipologia. Fique com as mais simples – como a Courier, a Arial ou a Time New Roman. Elas facilitam a leitura. Também não tente aquele truque mais do que conhecido de diminuir o tamanho da letra pra reduzir o numero de paginas. “ Letras miúdas demais dificultam o trabalho do avaliador e tiram a vontade de ler “, diz Yonara Costa, da Simon Franco e Opportunity Consultoria. Qual o corpo ideal? Qualquer um entre 11e 14. E atenção: não abuse dos negritos, itálicos e palavras sublinhadas. Esses recursos só devem ser usados para organizar os dados.

7º Fale do que é capaz

Podemos dizer que o resumo profissional, o próximo item da lista, é o coração do seu currículo. É aqui que você apresentar uma síntese das competências que desenvolveu ao longo de sua carreira. E precisa entrar antes de citar as empresas em que trabalhou, porque este é o momento em que a pessoa que esta lendo vai desistir ou ir em frente. Essa parte é a mais difícil, porque você vai ter que ser breve e, ao mesmo tempo, discorrer sobre as suas habilidades. Para facilitar, faça o texto em itens, como este engenheiro mecânico que está se candidatando a uma vaga gerencial:

● Sólida experiência em uma serie de funções nas áreas de vendas, manufatura, engenharia, gerencia de projetos, relações governamentais, marketing,gerencia de produtos, planejamento estratégico e gerencia geral de unidades de negócios.

● Dez anos de experiência internacional nos Estados Unidos e na América do Sul.

● Capacidade de liderança, habilidades de negociação e comunicação, adaptabilidade a novas funções e novos ambientes, coragem e determinação para mudar paradigmas e visão estratégicos de diferentes segmentos de negócios tanto no Brasil quanto no exterior.

Se você está começando sua carreira, ainda não tem muito o que contar sobre sua experiência profissional. Então, vá direto para sua formação acadêmica.

8º Por onde você passou ?

Mencione somente as ultimas cinco empresas em que trabalhou, em ordem cronológica decrescente. Gutemberg Macedo, diretor Gutemberg Consultores, empresa de recolocação de executivos, aconselha escrever os dados da sua experiência profissional na seguinte seqüência : nome da empresa – se ela não for conhecida, descreva rapidamente seu ramo de atividade, sua posição no mercado, seu faturamento e seu tamanho em numero de funcionários (a idéia e mostrar seu porte); cidade e, se for o caso, o pais em que ele se localiza; a posição que você ocupava; e, finalmente o mês e o ano da sua contratação e saída. " É importante mencionar isso para que o empregador saiba se você passou algum período sem trabalhar ", diz Gutemberg.

Não se limite a dizer qual era o seu cargo. Muito mais importante que ele é contar o que faz na pratica. É isso o que vai fazer a diferença – e é justamente esse um erro que grande parte das pessoas comete. Não adianta escrever: administrador financeiro, responsável pelas finanças da empresa. " É obvio que um jogador de futebol joga futebol ", diz o headhunter Robe Wong, da Korn/Ferry Internacional. "O que quero saber é se ele foi capitão do time, se nunca recebeu um cartão vermelho, e outras coisas desse tipo" Enumere as responsabilidades que tinha quando ocupou aquele cargo e os resultados que obteve. Sempre que possível diga quanto a empresa lucrou com as suas ações. Veja como um grande gerente comercial descreveu as suas atribuições e realizações e siga seu exemplo:

" Gerente Comercial Divisão Limitados "

● "Fui o responsável por vendas, marketing, exportação, importação, desenvolvimento de produtos de mercados e serviço de atendimento ao cliente. Vendas em 199 U$$ 84 milhões."

● "Elevei a participação de mercado no segmento de roda de alumínio para caminhão de 5% para 95% em cinco anos, qualificando a Roda XYZ como padrão no modelo 1938 pesado Merceds-Bens. O volume de vendas de 400 rodas em U$$ 6 milhões para sua fabricação no Brasil."

Se você fosse um medico, poderia descrever suas realizações desta maneira:

● " Implementei, juntamente com minha equipe, um programa de combate a febre amarela que resultou na redução d U$$ 5 milhões de nas despesas publicas com a saúde."

● "Dirigi o Hospital XYZ durante oito anos e reverti seu delicado quadro financeiro por meio de parcerias com a iniciativa privada."

● "Operei, nos últimos 12 meses, 80 pacientes com problemas cardiovasculares, obtendo 100% de sucesso nessas intervenções."

Naturalmente, não há apensa uma maneira de falar sobre sua carreira. Vicky Bloch, diretora da DBM, outra empresa de outplacement, sugere que você relacione suas competências com os resultados que obteve nas empresas onde trabalhou. O padrão sugerido pela consultora foi adotado por esse profissional, que deseja ser o diretor industrial de uma empresa:

" Competência

Capacidade de implementação de políticas e procedimentos, evitando processos para a organização.

Principais Realizações - Implante políticas e procedimentos internos para aprovação pelo departamento jurídico envolvendo contratos, embalagens e rótulos, comerciais de TV, radiam e revistas, procurações e serviço de atendimento ao consumidor. Por causa dessa atuação preventiva evitamos problemas com o consumidor como, por exemplo, um recall "

9º Um currículo só não basta

Se há uma coisa que pode adiantar o expediente é fazer um currículo especial para cada empresa que você tenha em vista. É claro que antes você precisa saber em quais empresas você gostaria de trabalhar – e não importa se há vagas ou não (qualquer empresa inteligente tem lugar para pessoas talentosas).

A partir daí terá que descobrir tudo o que puder sobre a companhia, sobretudo os problemas para os quais você tem solução, internet, jornais, revista, e conversas com funcionários são fontes valiosas de informação. Essa e "única maneira de não gasta munição à toa." "Uma vez recebemos o currículo de um físico nuclear", lembra Jose Luiz Ferreira Gomes,consultor interno de recursos humanos da Copesul. Detalhe: A Copesul è uma companhia petroquímica e não tem espaço para esse tipo de profissional. Em outras palavras ,tempo perdido para o candidato e para a empresa.

10º SEU DIPLOMA TEM GRIFE?

Não adianta negar: além da experiência profissional a formação acadêmica pesa muito na hora do empregador se decidir por um candidato. É consenso entre especialistas em carreira que quem não se graduou uma universidade conhecida deve "reparar" essa fazendo uma pós – graduação numa instituição renome.

Não estamos querendo dizer que sem um diploma de primeira linha a pessoa não tem chance entrar e crescer numa boa empresa. Claro que o desenvolvimento depende muito mais dela mesma do que das escolas por onde passou. A questão aqui è: o que você tem a oferecer para a empresa? Ela quer alguém que já tenha provado que deu resultados em outras companhias (e para isso o profissional não poder ser jovenzinho) ou alguém que tenha estudado numa instituição respeitada – porque, teoricamente, desses lugares saem pessoas com mais potencial.

Nunca se iluda quanto ao objetivo das empresas querem gente talentosa, capaz de dar resultados. O que mais importa para elas. Se a pessoa está entrando no mercado e não tem como provar que é boa, pelo funil com mais facilidade se tiver um nome, falar inglês fluentemente tiver estudado no exterior e coisas assim. Se já tem feitos que faz olhos brilhar, basta se manter atualizada.

Fale sobre sua formação acadêmica começando pré pelo curso mais recente, com ano de inicio e mino. Basta relacionar o curso de graduação e pró - duração (é ridículo colocar pré – primário, ginásio, primeiro grau etc.). Se você estiver pleiteando um estágio, terá mais uma razão para começar dizendo onde fez, ou esta fazendo, a faculdade.

11º Nada de cursos relâmpagos

Só coloque os cursos complementares que fizeram você desenvolver alguma habilidade interessante para a empresa onde quer trabalhar. Aqueles seminários de uma tarde sobre relações humanas no trabalho definitivamente não interessam a ninguém.

12º QUAL É SUA LÍNGUA

Em matéria de idiomas não existe meio termo. "ou você é fluente ou não é", diz a headhunter Yonara costa. Para evitar constrangimentos na hora da entrevista (sim, seus conhecimentos serão testados cara a cara), ela aconselha o candidato serão a sub-avaliar seu conhecimento De línguas estrangeiras. Ou seja, é melhor dizer que do francês você só sabe o básico do que afirmar que se vira muito bem – ainda que se vire razoavelmente bem. Ao contrário da faculdade, o nome da escola (ou escolas) onde você aprendeu inglês, alemão, espanhol ou seja lá o que for não importa a mínima. A não ser que tenha aprendido morando no exterior – aí, claro que tem que dizer.

13º CONTEM SUA VIDA LÁ FORA

O relato das suas experiências internacionais pode ser um item à parte ou distribuído ao longo do currículo. Atenção: viagem de férias para Cancun não e sinônimo de experiência internacional. Estamos falando de trabalhar e morar no país. Os candidatos a trainee que tiverem feito intercâmbio ganham pontos. Se tiverem trabalhado entregando pizza, limpando piscina ou servindo em lanchonete, melhor ainda. Todas essas experiências dão à pessoa jogo de cintura e, de qualquer forma, aumentam a rede de relacionamentos.

14º MUITO ALÉM DO TRABALHO

Não há uma regra quando o assunto é listar, ou não, os seus hobbies e atividades fora do horário comercial (eles entram no item "informações adicionais"). Alguns consultores são de opinião de que escrever que você gosta de jogar tênis, que é pé – de – valsa e tem prazer em ser sindico do prédio é bobagem. Essas coisas devem ser deixadas para a entrevista. Mas não dê ouvidos a eles se a sua intuição disser o contrário, por que um determinado detalhe pode acabar sendo o diferencial decisivo. Quer ver?

Certa vez, Robert Wong foi contratado para uma empresa em Brasília. Ele selecionou cinco candidatos, todos na faixa dos 45 anos, como queria o cliente. Apenas um tinha mais de 50. "Era um profissional muito competente. Achei que valia a pena tentar", diz Wong. Adivinhe quem foi o escolhido? Justamente o mais velho. E sabe por quê? "meu cliente se encantou com o fato de o candidato ter dito em seu currículo que era um exímio preparador de churrasco. Ele também tinha esse hobby", diz Wong. É claro que ninguém é selecionado por adorar fazer churrasco ou campeão de natação. Mas isso pode ser um pista sobre a personalidade da pessoa. Reunir os amigos para fazer churrasco não devia de ser um sinal de liderança, qualidade interessante para um diretor de recursos humanos.

Para os meninos e meninas que estão disputando um estágio, o item "informações adicionais" é a grande chance de chamar a atenção do empregador. "Não tenho vontade de

entrevistar um jovem que não pratique esportes e nunca tenha feito um trabalho voluntário, diz Luiz Edmundo Prestes Rosa, diretor de recursos humanos do Grupo Accor. " Essas são realizações importantes na vida de um adolescente."

15º NÃO MINTAM JAMAIS

Não diga que estudou em Harvard ou na Sobrenome se isso não for verdade. A headhunter Zoila lembra de um candidato que já estava nas entrevistas finais e mudava de assunto quando a conversa se encaminhava para o curso de administração que ele dizia ter feito na Fundação Getúlio Vargas. " Como não encontrava seu nome na lista de formandos, perguntei o que estava acontecendo. Ele confessou que não tinha terminado o curso", diz. Foi cortando na hora!

16º -E OMITIR, PODE?

A omissão não é considerada exatamente uma falta grave, afinal, o currículo deve trabalhar a seu favor, e não contra. Confessar algum erro logo de cara pode não ser uma boa tática. "mas tem que dizer a verdade na entrevista", diz Prestes Rosa. Transparência é uma qualidade supervalorizada no mundo corporativo (ao menos na hora de entrar na empresa). Vamos aos exemplos: você pode omitir que não terminou a faculdade ou a pós-graduação – mas não pode escrever o ano em o curso terminou como se tivesse ido até o fim. Não precisa dizer a sua idade – mas não pode baixá-la cinco anos. Pode não revelar que a sua experiência maior é em marketing quando o que você quer é mudar para a área de finanças – mas não pode dizer que é um expert em finanças.

17º VOCE QUER MUDAR DE ÁREA

Isso costuma ser um problema para muito profissionais, porque ao mesmo tempo em que eles querem ir para uma área que pouco conheço, as empresas preferem que eles trabalhem naquilo que dominam. Mudar de área sem mudar de emprego é mais fácil – as empresas modernas incentivam o job rotation. Mas para mudar também de empresa a condição básica é ter as qualificações necessárias para atuar naquilo que deseja. Se for o seu caso, selecione no currículo as competências que julgar úteis para a nova atividade. Veja o exemplo do profissional que trabalha na área administrativa e quer passar para a comercial:

Competências:

Visão integrada dos processos componentes do negócio Conhecimento prático e teórico de análises de informações de mercado Análise econômica e financeira associada a desenvolvimento de parcerias e produtos.Gerenciamento de equipes centrado em desempenho amadurecimento e compreensão do negócio.

Se, no entanto, se candidato ainda não está preparado para mudar o rumo de sua carreira, deve se acostumar com a idéia de ganhar menos e ter uma posição menor durante algum tempo. "não adianta achar que um cardiologista famoso vai se tornar um dentista conhecido da noite para o dia", diz Cláudio Neszlinger.

"É preciso preparar para a mudança".

18º ÀS VEZES, EM INGLÊS TAMBÉM

O.k, hoje o domínio de línguas estrangeiras, principalmente do inglês e do espanhol, é fundamental. Mas cometer erros de português, falando ou, pior, escrevendo, pega muito, muito mal. Talvez até pior do que não falar outro idioma. Escrever em bom português, porém, não se resume a não cometer erros gramaticais. Mesmo sendo o assunto pouco inspirador, o texto tem que ser elegante, instigante, gostoso de ler. Um bom professor de português ou revisor resolve os erros de gramática. A solução para o texto atraente e saboroso é pedir a ajuda a um jornalista (mas tem que ser dos bons, como os daqui da VOCÊ s.a.).

Se você vai mandar seu currículo para uma companhia estrangeira, prepare uma segunda versão na língua oficial da empresa. Dependendo do casso, essa pode ser a única versão. Mas cuidado ao traduzir o seu currículo para outro idioma. Cada um possui estilos e expressões que só quem o conhece bem sabe utilizar. Não hesite em pedir ajuda especializada para essa questão.

E, já que o assunto é não cometer erros, não gaste seu latim à toa. Em vez de curriculum, prefira "currículo". Até porque, se for necessário dizer, você dificilmente vai acertar o plural de curriculum. É curricula, sabia?

19º APRESENTEM-SE AO SEU CHEFE

A carta de apresentação personaliza o currículo e serve para esclarecer logo de cara se você é, ou não, uma das pessoas certas para aquele cargo. Prepare-se para escrever diferentes tipos de cartas de apresentação. Se você souber, por exemplo, o nome e cargo da pessoa que você gostaria que fosse o seu futuro chefe encaminhem seu currículo diretamente a ela. É muito mais simpático e objetivo. Acrescente alguns dados sobre a empresa que seja importante para embasa seus argumentos (faça uma pesquisa antes e descubra tudo o que puder) e terá atenção dobrada.

Se for mandar o currículo para uma consultoria de headhunting, enderece a carta à empresa ou a um de seus consultores. Para ser eficiente, uma carta de apresentação precisa responder a três perguntas básicas quem sou, o que quero e o que realizei na carreira. Tudo isso em, no máximo, 20 linhas – e terminando com um pedido para ser entrevistado. Veja como este candidato conseguiu enumerar as qualidades que tem para ser o diretor de recursos humanos.

"No atual palco de uma" economia globalizada, a empresa moderna trava uma guerra em duas frentes: na primeira, a conquista de profissionais de primeira classe; na segunda, a fomentação de um ambiente que favoreça a permanência desses mesmos profissionais na organização.

Nessa guerra, o papel do gestor de recursos humanos fundamental, visto que, uma vez sintonizado com a lei de mercado, irá usá-las em beneficio de sua organização.

Durante os últimos anos, como Diretor Adjunto de Recursos Humanos do Grupo XYZ, teve a oportunidade de liderar uma equipe coesa e vencedora. É essa experiência que gostaria de colocar à disposição de V.Sa.

Nesse sentido, submeto a sua apreciação o meu currículo, que descreve de forma sumarizada meu nível de competência profissional.

Aguardo com interesse a oportunidade de uma entre vista pessoal, ocasião na qual descreverei os motivos pelo quais gostaria de trabalhar na sua organização. Peço "a gentileza de contatar-me pelos telefones..."

Se você achou essa muito empolada, veja esta outra

" Sou um executivo canadense com residência permanente no Brasil e carreira desenvolvida nas empresa ABC, DEF e GHI. Meu objetivo é uma posição de direção na área comercial (marketing e vendas), ou de gestor numa start-up.

Ocupei cargos gerenciais nas áreas comercial, industrial e de exportação. Tenho forte vivência internacional nos Estados Unidos e na América Latina.

Anexo o "meu currículo para a sua apreciação..."

20º Use palavras – chave

"candidata se a uma vaga é exatamente como vender um produto", diz Robert Worg, uma boa tática para estimular o leitor do seu currículo é usar verbos como realizar (um projeto),organizar (uma equipe),implantar(um novo processo),conseguir, atingir (metas ou resultados) ,motivar (pessoas) ,delegar (tarefas),criar e executar(soluções).

Eles dão a idéia de uma pessoa super ativa e realizadora. Outra questão importante è a maneira como você vai falar de você mesmo. Só há duas possibilidades aceitáveis:usando o verbo na primeira pessoa do singular do pretérito perfeito ("Implantei um sistema de cobrança automática que resultou na economia de 10% dos recursos utilizados para esse fim") ou apelando para os substantivos ("Implantação de um sistema de cobrança automática...").Numa faça como o Pele, que fala de si próprio na terceira pessoa do singular, como se se tratasse de alguma entidade,e não dele mesmo.Isso è errado e pedante .Assim, em vez de dizer "implantou um sistema de cobrança automática...", diga"eu implantei...", ou "liderei a equipe que implantou...", ou ainda "integrei a equipe que implantou..."

21º – Não fale sobre salário

Atenção: currículo não serve para fechar negócio, e sim para você ser chamado para a primeira entrevista (se conseguir impressionar). Por isso, nunca se refira ao pacote de remuneração da empresa anterior ou mencione suas aspirações financeiras atuais. "Esse assunto só deve ser tratado no dia da entrevista," afirma Gutemberg Macedo.

22º - É BREGA MANDAR UMA FOTO?

É meio estranho, sim (a não ser que você esteja de olho na Kodak, onde os cartões de visita têm a foto do funcionário). Apesar de um dos maiores problemas dos headhunters ser conseguir, alguns dias depois do primeiro encontro, lembrar do rosto do candidato, não convém já anexar uma foto ao currículo. Pode parecer exibicionismo. Em resumo: os brasileiros não estão acostumados com isso.

Prof. Ms. Heráclides Veloso Marques (Kid) E-mail: kid.veloso@yahoo.com.br Tel. (38) 99951.2873

Por outro lado, é conveniente levar uma fotografia (de preferência de terno) no dia da entrevista e perguntar se é o caso de coloca - la no seu dossiê. Isso certamente vai poupar trabalho aos headhunters que têm por habito fotografar a pessoa logo depois da entrevista.

23º - POR CORREIO OU POR E- MAIL

Eis outra dúvida também recorrente: mandar o currículo por e-mail pega mal? Nem um pouco... Mas pode causar problemas. O ideal seria que todas as empresas – a exemplo da Microsoft, do BankBoston e do grupo Accor – tivessem em seus respectivos sites um questionário que faz as vezes de um currículo. A pessoa preenche os espaços em branco e o sistema manda a ficha direto para o banco de dados. Ou seja, é fácil para a empresa e mais para o candidato.

"Quando temos urgência, checamos diariamente a entrada de novos questionários", diz Neslinger, da Microsoft. Outra vantagem desse sistema: fica mais fácil procurar um candidato pelos questionários, por que cada campo pode ser usado como item de busca, o que não acontece com os currículos que estão no papel ou fora desse padrão.

Se a empresa não tem o questionário on-line, a segunda alternativa pode ser o correio ou o e-mail. Não há um consenso sobre qual é melhor. Alguns consultores sugerem mandar o currículo como um documento anexo (torça para que consigam abri – lo). Outros se recusam a abrir documentos anexos com medo de vírus e preferem que o currículo venha escrito no corpo de e-mail. Fazer assim resolveria o problema se não eliminasse completamente a possibilidade de mudar o corpo da letra ou usar recursos como negrito ou itálico. A acentuação também pode ficar alterada. O que fazer afinal? Gutemberg Macedo aconselha o envio do currículo por carta, a menos que o e-mail seja solicitado pela empresa. "Assim, ele chega ao seu destino exatamente como você o preparou", diz. Luciana Sarkozi, da DBM, aconselha fazer tudo ao mesmo tempo. "para agilizar, mande primeiro o e-mail e avise que está enviando também uma cópia em disquete e papel pelo correio", diz.

24º - ATUALIZAR É PRECISO

Pelo menos uma vez por ano ou sempre que houver alguma mudança significativa na sua carreira. Tocou um projeto que deu certo? Coloque também. O telefone mudou? Sua área fechou um grande negócio? Tudo isso deve ser mencionado. Mesmo que você não pretenda mudar de emprego, manter o currículo pronto ajuda a evitar aquelas bobagens que se escrevem por causa da pressa (quem não deixa o currículo para a última hora?).

25º - FAÇA UM DIÁRIO PROFISSIONAL

Alguns consultores aconselham as pessoas a ter no arquivo pessoal uma espécie de diário profissional. As anotações servem para ajuda – ló a se lembrar de fatos importantes da sua carreira, o que é fundamental caso seu currículo resulte num convite para entrevista. Essa Prática também facilita a atualização do currículo.

Carreira – Como Agir na Hora H

Renata Alves

Imagine a cena: você esta em busca de emprego e acaba de receber um telefonema informando que seu currículo foi aprovado para participar do processo seleção de uma empresa. Sem esconder a satisfação, confirma o horário para a entrevista e vai respondendo obrigado, obrigado, sem ter a mínima idéia de como deve ser comportar para causar boa impressão. O que fazer? A receita é simples: coloque o currículo debaixo do braço e seja educado, discreto e sincero.

Fácil, não? Nem tanto, se considerarmos a dose de insegurança que corre na veia de qualquer candidato a emprego. Sabendo que está sendo avaliado, então, fica quase impossível conter a ansiedade. Qualquer deslize numa resposta, um gesto inadequado ou uma gravata que não agradou o entrevistador era uma vez uma vaga. Especialistas em recursos humanos sabem dessas limitações – um dia eles também já passaram por situações como essa - mas alertam que o profissional tem que fazer de tudo para agir da forma mais natural possível.

“Num exercício de dinâmica de grupo ou numa entrevista é muito fácil de identificar o candidato que esta se esforçando para se dar bem.” Afirma Lena Vidigal, diretora da Quatre, empresa especializada em recolocação de executivos no mercado de trabalho. Ela observa que os psicólogos e demais avaliadores relavam alguma tensão ou ansiedade do candidato durante o processo seletivo. O que não pode e isso virar um constante que acabe atrapalhando o profissional. “o nervosismo esconde qualidades que poderiam contar pontos a favor do Candido,” diz Lena.

No extremo oposto, há também o profissional que se mostrar totalmente à vontade numa seleção e acaba sendo artificial. Às vezes, a até exibicionista. Numa atividade de grupo, por exemplo, fica tomando a palavra, e sempre o primeiro a expor seus pontos de vista, adora ressaltar alguma característica pessoal mesmo quando o momento não é oportuno. E, ao se referir à entrevistadora ainda vem com intimidades do tipo querida ou “meu bem “...

As empresas gostam de profissionais extrovertidos, que tenham iniciativa. Mas preferem sempre os que são bem educados e sabem respeitar limites, diz a professora de etiqueta Vânia Pace Tavares. Isso começa com pequenos gestos, coisas básicas das regras de bom comportamento. São aquelas famosas expressões do tipo “ bom dia “, “por favor” e “obrigado”. “parece óbvio, mas tem profissional que ainda se esquece disso”, diz a professora.

Esquecem – se também da forma adequada de se vesti para participar de um processo de seleção. Nada de sair de casa para uma entrevista como se estivesse indo a uma festa. Usar roupas pretas da cabeça aos pés ensina Vânia, nem pensar. Para o homem que concorrer a uma vaga de executivo, um terno em cor escura cai bem, desde que usado com camisa e gravata em tons mais claros ou “alegres”.

Para a mulher o pretinho básico amigo de todas as horas deve ficar para outra ocasião. O ideal e vestir uma blusa camisa ou blazer em tom vibrante, como verde ou laranja, diz a professora. A calça ou a saia – nunca acima da altura dos joelhos – pode ser preta, marrom, cinza, ou em tons pastéis como bege e salmão.

Um conjunto ou um Tailer também são bem indicados. “A cor viva e marcante. Não dos comentários ninguém se lembra da moça toda de preto. Já o rosto daquela estava de blusa azul é fácil de vir a memória”, argumenta Vânia. Ainda para elas: decotes, roupas coladas ao corpo, maquiagem forte e brincos, colares e pulseiras em tamanhos exagerados estão proibidos. “a exuberância deve ser deixada para os compromissos sócios”, observa a especialista em etiqueta.

Para a empresa que e menos formal, a dica vem da pedagoga e consultora Soraia Gervasio: o candidato deve observar os horários de entrada e saída de pessoal e procurar se vestir um pouquinho a mais de formalidade que eles. Em todos os casos vale a sugestão de evitar acessórios como brincos em homens e piercings bem como cabelos com cores e cortes pouco tradicional. Por mais que as empresas sejam modernas. É melhor deixar o visual mais ousado para quando estiver de fato contratado.

Outro fator que conta muitos pontos em um processo seletivo e o comportamento durante a entrevista ou a dinâmica de grupo. Antes de decidir tirar o paletó é bom pedir permissão. Ao senta-se o ideal e manter a coluna ereta e não cruzar as pernas para mulher é elegante desde que a pose não seja sensual, claro. O olhar deve ser dirigido diretamente para o entrevistador olho no olho. “em caso de nervosismo, é só pedir com gentileza um copo d água dizendo que sente sede e ir bebendo a água em pequenos goles”, ensina Soraia. Vontade de ir ao banheiro? Basta pedir com discrição para usar toalete. “ Isso e a coisa mais normal do mundo e não há motivo para se envergonhar”, diz Vânia Pace.

Já o pedido para fumar deve ser abolido de qualquer forma. Pegar nada bem para o candidato um maço de cigarro aparecendo na borda do bolso do paletó. Se perguntado se fuma e a resposta for positiva o ideal e assumir o vício. “É melhor do que omitir e depois os avaliadores acabarem descobrindo”, afirma Lena Vidigal.

Aliás, tentar esconder informações importantes em processo seletivo é muito perigoso. Os especialistas em recrutamento lembram que no decorrer das etapas da seleção o candidato pode acabar caindo em contradições. Já há casos de empresas que utilizam recursos como simulações de determinadas situações para observar as reações do profissional. São como “pegadinhas.”

“O candidato deve ir para uma dinâmica preparada para o inusitado”
Ensina Fernando Nogueira, que atua com vários especialistas caça-talentos.
Ela conta que já presenciou ocasiões em que um candidato emprego, sem saber foi submetido a testes em que se viu obrigado a dirigir um carro em trânsito engarrafado ou então teve que realizar alguma compra rápida.

Outra situação embaraçosa pode ser uma bateria de perguntas que vai cercando o profissional. Pode aparecer algo como “Você alguma vez na vida furou uma fila?”ou” Já roubou

alguma coisa mesmo que seja um chocolate na geladeira ?"O cerco vai se fechando,ás vezes até deixando o candidato sem respostas por receio de assumir a verdade ."O importante é não maquear as respostas.É melhor admitir que roubou uma bala ou que já traiu o que aprendeu com aquele ato "diz Nogueira.Finalmente após cada etapa de seleção é interessante fazer uma auto-análise e anotar os pontos a melhorar.

"O profissional deve ser compreensivo competência, pois este será o motivo para ser controlado" arremata Soraia. .

O QUE FAZER :

.Levar o currículo resumido, com, no máximo, duas ou três páginas

.Ser pontual. O ideal é chegar com 15 minutos de antecedência

.Controlar a ansiedade e o nervosismo

.Ser Cortés com todos

.Guardar os nomes das pessoas

.Estar com o cabelo limpo, cortado e penteado

.Unhas limpas. Para a mulher, um esmalte claro cai bem.

.Dar apertos de mão firme, mas sem machucar as pessoas

.Beber moderadamente almoços e jantares profissionais

.Usar a camisa ou a blusa por dentro da calça

.Levar um lenço para enxugar o suor, ou para uma emergência caso tenha um acesso de tosse ou espirro, quem sabe...

.Pesquisar anteriormente o valor médico de salário para cargo que você está concorrendo.

.Ao ser perguntado sobre sua pretensão salarial e tiver receio de uma recusa, perguntar qual é a faixa na empresa e diga (se concordar, claro) que aceita o enquadramento existente.

.Demonstra senso de equipe, descrição nas opiniões pessoas, liderança e iniciativa

.Oferecer o cartão de visitas ao final da entrevista

O QUE NÃO FAZER:

.Fugir dos assuntos abordados

.Omitir informações é tão grave quanto mentir

.Usar cabelos tingidos com cores pouco convencionais ou cortes
Radicais em empresas muito formais.

.Usar brincos, caso seja homem. Muitas empresas ainda vivem a moda
antiga .

.Piercings, então, nem pensar.

.Falar mal do artigo emprego.

.Exagerar em "quanto era bom" seu emprego anterior.

.Perder muito tempo justificando ou explicando como perdeu o emprego

.Gesticular em excesso.

.Usar gírias

.Tentar criar intimidades, com expressões tipo: "meu bem" ou "querida".

.Fumar na frente do entrevistador.

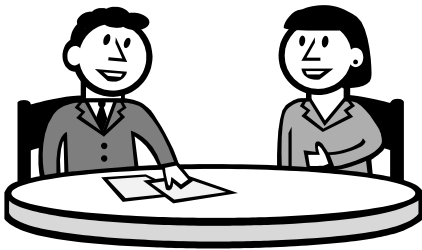
.Jogar todo o seu charme em cima dele. Pode parecer assédio.

.Ir acompanhado do pai, mãe ou amigos.

.Criticar ou censurar outros participantes do processo.

.Dobrar a ponta do cartão de revistas ou sublinhar o cargo ou o Sobrenome.

.Depois da entrevista, ligar todo dia para saber como vai à seleção.

5.1. Recrutamento

Ao longo da Revolução Industrial, o MT substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação, o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços.

A era do emprego formal, ortodoxo, com patrões e

empregados, salários e benefícios, contrato de trabalho e carteira assinada está no fim. É um fenômeno mundial. A tradicional idéia de emprego com a qual sempre convivemos e fomos educados, com horário de trabalho, cinco dias por semana, no escritório da empresa, com férias, 13º salário, encargos trabalhistas e previdenciários, é um conceito do século XIX e que está desaparecendo com uma rapidez incrível. O velho estilo de trabalhar e crescer dentro das empresas e depois se aposentar é uma página virada no livro da história do emprego

A notícia boa é que a maneira de ganhar a vida não depende mais de um emprego formal no escritório da empresa. Trabalhar não é necessariamente ter um emprego. As empresas estão passando por um enxugamento e se concentram em suas atividades essenciais, sobretudo naquelas que agregam valor ao produto ou serviço ao cliente.

Se o mercado de trabalho se refere as oportunidade de emprego e vagas existentes nas empresas, o emprego e vagas existentes nas empresas, o mercado de recursos humanos (MRH) é o reverso da medalha. Ele se refere ao conjunto de candidatos a emprego. O MRH, ou mercado de candidatos, se refere ao contingente de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando mas dispostas a buscar um outro emprego. O MRH é constituído de pessoas que

oferecem habilidades, conhecimentos e destrezas. Como todo mercado, o MRH pode ser segmentado para facilitar sua análise e penetração.

O MRH pode apresentar em situações de oferta (abundância de candidatos) ou de procura (escassez de candidatos).

5.1.1 Conceito de Recrutamento

É o conjunto de atividades desenhadas para atrair um conjunto de candidatos qualificados para uma organização. É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Pode ocorrer internamente ou externamente.

a). Recrutamento interno: O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão MRH, portanto, fora da organização, para submete-los ao seu processo de seleção de pessoal.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e estejam situados em outra área de atividade na organização). Por seu lado, para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.

Prós:

- ✓ Aproveita melhor o potencial humano da organização
- ✓ Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários
- ✓ Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade à organização
- ✓ Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental
- ✓ Não requer socialização organizacional de novos membros
- ✓ Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos
- ✓ Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo

Contras:

- ✓ Pode bloquear a entrada de novas idéias, experiências e expectativas
- ✓ Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual
- ✓ Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização
- ✓ Ideal para empresas burocráticas e mecanísticas
- ✓ Mantém e conserva a cultura organizacional existente
- ✓ Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua

b. **Recrutamento Externo:** Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por esta razão, o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* à organização. A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando os seus dados pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenham oportunidades a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

Prós:

- ✓ Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas
- ✓ Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades
- ✓ Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas
- ✓ Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações
- ✓ Incentiva a interação da organização com o MRH
- ✓ Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual

Contras:

- ✓ Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização
- ✓ Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos

- ✓ Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais
- ✓ Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários
- ✓ É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno

As principais técnicas de recrutamento externo são:

Anúncios em jornais e revistas especializadas*:* Anúncios em jornais costumam ser uma boa opção para o recrutamento, dependendo do tipo de cargo a ser preenchido. Gerentes, supervisores e funcionários de escritório se dão bem com jornais locais ou regionais. Para empregados especializados, jornais mais populares são mais indicados. Quando o cargo for muito específico, pode-se lançar mão de revistas especializadas.

Agências de recrutamento***:*** A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agências de recrutamento para se abastecer de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento. Existem três tipos de agências de recrutamento:

- *Agências operadas pelo governo no nível federal, estadual ou municipal*, através de secretarias do trabalho ou entidades relacionadas com o emprego.

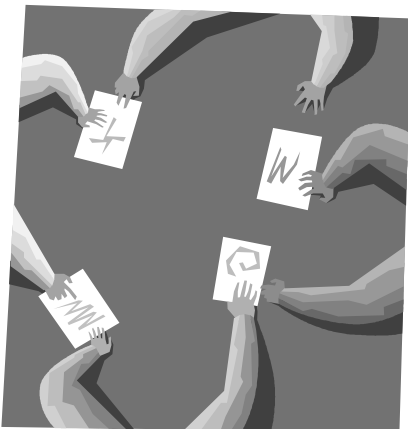
- *Agências associadas com organização não-lucrativas*, como associações profissionais ou não-governamentais. O Centro de Integração Empresa-Escola (CIE-E) é um exemplo. Muitas universidades mantêm órgãos de contato entre seus alunos formandos e empresas da comunidade com a finalidade de colocação profissional.
- *Agências particulares ou privadas de recrutamento*. São as mais importantes de pessoal gerencial e de escritório. Algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato admitido, de acordo com o salário de admissão. Em geral, o candidato nada paga.

Contatos com escolas, universidades e agremiações***:*** A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe (como sindicatos patronais, conselhos regionais, associações de ex-alunos), agremiações (como diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado. Algumas organizações promovem sistematicamente palestras e conferências em universidades e escolas utilizando recursos audiovisuais como propaganda institucional para divulgar as suas políticas de RH e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial, mesmo que não haja oportunidades a oferecer a curto prazo.

Cartazes e anúncios***:*** É um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, como operários e funcionários de escritório. Geralmente é colocado nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou trens.

Apresentações de candidatos por indicação de funcionários***:*** É outro sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos – amigos, vizinhos ou parentes – está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veículo que vai até o candidato através do funcionário. Dependendo de como o processo é desenvolvido, o funcionário sente-se um importante co-responsável pela admissão do candidato. De certa forma, a organização delega aos seus funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.

Banco de dados de candidato***:*** Em função do não aproveitamento de candidatos em certos recrutamentos, as organizações utilizam um banco de dados onde são arquivados os CVs para utilização futura em novos recrutamentos. Para as agências de recrutamento, o banco de dados constitui seu principal patrimônio. Para as organizações, um filão de talentos para oferecer novas oportunidades de trabalho. Ao buscar um candidato externo, a primeira providência será consultar o banco de dados.
Quase sempre as organizações utilizam conjuntamente todas essas técnicas de recrutamento externo.

5.2 Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas funciona com uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, está em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

O processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo. Se de um lado temos o cargo a ser preenchido, temos de outro, candidatos profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Nestes termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão.

5.2.1 Entrevista de Seleção

A entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato. O entrevistado se assemelha a uma caixa preta a ser desvendada. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal.

Prós:

- ✓ Permite contato face a face com o candidato
- ✓ Proporciona interação direta com o candidato
- ✓ Focaliza o candidato como pessoa
- ✓ Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações

Contras:

- ✓ Técnicas altamente subjetiva e grande margem de erro e variação
- ✓ Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista
- ✓ Difícil comparar vários candidatos entre si
- ✓ Exige comparar vários candidatos entre si
- ✓ Exige treinamento do entrevistador
- ✓ Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas

6. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Este condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos.

Para organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação da organização. Quando as pessoas ingressam na organização, assim como através de toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo. Os cargos constituem os meios através dos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios através dos quais as pessoas executam as suas tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais.

6.1. Desenho de Cargo

O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

Desenho de cargos é o processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico.

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de e atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

- ✓ O conjunto de tarefas ou atribuições que ocupante deverá desempenhar(qual é o conteúdo do cargo).
- ✓ Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas(quais são os métodos e processos de trabalho).

- ✓ A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade), isto é, quem é o superior imediato.
- ✓ Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados.

6.2. Conceito de Descrição de Cargos

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando, como faz, onde faz e por que faz.

Descrição de cargos é um documento escrito que identifica, descreve e define um cargo em termos de deveres, responsabilidades, condições de trabalho e especificações. Comparando a uma ferramenta da qualidade 5W e 2H temos descrição completa de um cargo e seu perfil.

O que (what) - o que o empregado faz no cargo?
Como (how) - faz as atividades no cargo?
Por que (why) - ou para que as tarefas são executadas daquela maneira e forma?
Quem ou para quem (who/whom) - são feitas aquelas atividades?
Quando (when) - devem ser realizadas?
Com (with) quem (who) - são realizados os trabalhos?
Quais (which) - as condições propícias para fazer os serviços?
Onde (where) - ocorrem as atividades?
Quanto (how much) é o valor das tarefas ou produtos?

Feita a descrição, vem a análise de cargos. Essa aborda os aspectos extrínsecos do cargo, isto é, quais os requisitos o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo.

6.3. Conceito de Análise de Cargos

Análise de cargos é um processo de coletar informação para tomar decisões a respeito de cargos. A análise de cargos identifica as tarefas, deveres e responsabilidades de um cargo particular. Cada vez mais os gerentes estão assumindo a responsabilidade de linha pela análise e descrição dos cargos que lhes estão subordinados, a fim de redesenhá-los e adequá-los às características de seus funcionários e, com isto, aumentar a eficácia e a satisfação das pessoas. Para tanto, torna-se necessário conhecer os métodos de colheita de dados para a descrição e análise de

cargos. Existem três métodos para obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista, questionário e observação.

6.4. Os usos da Descrição e Análise de Cargos

A descrição e análise de cargos funcionam como o mapeamento daquilo que se faz dentro da organização. Um programa de descrição e análise de cargos produz subsídios para o recrutamento e seleção de pessoas, para a identificação das necessidades de treinamento, elaboração de programas de treinamento, para o planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos e critérios de salários, avaliação do desempenho etc. Quase todas as atividades de RH estão baseadas em informações proporcionadas pela descrição e análise de cargos.

Os objetivos da descrição e análise de cargos são:

- ✓ *Subsídios ao recrutamento*: definição do mercado de RH no qual se deverá recrutar e dados para a elaboração de anúncios ou técnicas e recrutamento.
- ✓ *Subsídios à seleção de pessoas*: perfil e características do ocupante do cargo, requisitos exigidos, definição da bateria de provas e testes de seleção etc.
- ✓ *Material para treinamento*: conteúdo dos programas de treinamento, conhecimentos e habilidades exigidos ao ocupante e atitudes frente ao cliente.
- ✓ *Base para a avaliação e classificação de cargos*: fatores de especificações para serem utilizados como fatores de avaliação de cargos, definição de faixas salariais, escolha de cargos referenciais para pesquisa de salários etc.
- ✓ *Avaliação de desempenho*: definição de critérios e padrões de desempenho para avaliar os ocupantes, metas e resultados a serem alcançados etc.
- ✓ *Base para programas de higiene e segurança*: informações sobre condições de insalubridade e periculosidade comuns a determinados cargos.
- ✓ *Guia para os gerentes*: informações sobre o conteúdo dos cargos e desempenho dos ocupantes.

7. CARGOS E SALÁRIOS

7.1 - O Caráter Multivariado do Salário

Há uma porção de fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais), que condicionam os salários, determinando os seus valores. O conjunto desses fatores internos e externos é denominado composto salarial (wage mix).

A determinação dos salários é complexa, uma vez que muitos fatores variáveis e inter-relacionados exercem efeitos diferenciados sobre os salários. Em termos gerais salário é toda remuneração referente ao trabalho humano

Origem da palavra "salário" – Salarium: quantidade de sal que cada soldado romano recebia como parte de seu soldo.

Remuneração: Salário direto + Salário indireto

Salário direto: Salário base + Adicional por tempo de serviço + Gratificações.

Salário indireto: Auxílio alimentação + Auxílio Transporte + Plano de Saúde + Previdência Privada + outros benefícios.

A remuneração fixa é estabelecida em contrato de trabalho e equivale ao salário bruto. Exceção é feita ao comércio, setor em que o salário bruto envolve parcela fixa e também comissão (variável).

O salário é considerado líquido após a incidência de impostos (como o Imposto de Renda) e de descontos como o da seguridade social. Descontos de benefícios variam de empresa para empresa.

Salário do ponto de vista do empregado: pagamento que o trabalhador recebe como recompensa de seu trabalho (físico ou intelectual).

Salário do ponto de vista da empresa: representa o custo da mão-de-obra empregada na produção.

São três os destinos dos salários:

1 - CONSUMO: compra de bens e serviços

2 - POUPANÇA: parte da renda recebida pelo trabalhador, porém não consumida que se transforma em investimento.

3 - ENTESOURAMENTO: parte da renda recebida pelo trabalhador que permanece retida em casa – está fora de circulação e é improdutiva.

Outras expressões usadas em substituição ao termo SALÁRIO:

Obs: “Trabalho não é mercadoria”. (condenado na Conferência Geral da OIT de 1944 na Declaração da Filadélfia). Assim, salário não é o preço de uma mercadoria, mas a remuneração do trabalho humano.
Além destas definições sobre salário, ainda existem mais duas que são:

Salário Nominal: é o total pago ao assalariado ou trabalhador.

Salário Real: é o poder aquisitivo (poder de compra) do salário nominal, ou seja, o que realmente se compra com o salário recebido.

Exemplo:
O salário mínimo em 01/05/1996 era R$ 112,00 e o preço médio do frango congelado era R$ 0,89/Kg.

Em 01/05/2004 o salário mínimo era R$ 260,00 e o preço médio do frango congelado era R$ 2,38/Kg.

Qual o salário mínimo de maior poder aquisitivo em relação ao frango congelado?

112,00 / 0,89 = 125,8
260,00 / 2,39 = 109,2

7.2 O Salário para as Organizações

Para as organizações, o salário representa a um só tempo, um custo e um investimento. Custo, porque o salário se reflete no custo do produto ou do serviço final. Investimento, porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produção – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior a curto ou médio prazos.

A participação dos salários e respectivos encargos sociais no valor do produto depende obviamente do ramo de atividade da organização. Quanto mais automatizada a produção (tecnologia de capital intensivo), menor a participação dos salários nos da produção. Por outro lado, quanto maior o índice de manufatura (tecnologia de mão-de-obra intensiva), maior a incidência dos salários nos custos da produção. Em qualquer dos casos, os salários sempre representam para a empresa um respeitável volume de dinheiro que precisa ser muito bem administrado.

7.3 Conceito de Administração de Salários

Em uma organização, cada cargo tem o seu valor individual. Somente se pode remunerar com justeza e eqüidade o ocupante de um cargo se se conhecer o valor desse cargo em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

Assim sendo, pode-se definir Administração de Salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de salários eqüitativas e justas na organização. Essas estruturas de salários deverão ser eqüitativas e justas com relação:

1. Aos salários em relação aos demais cargos da própria organização, visando-se, pois, ao equilíbrio interno desses salários.
2. Aos salários em relação aos mesmos cargos de outras empresas que atuam no mercado de trabalho, visando-se, pois, ao equilíbrio externo dos salários.

O equilíbrio interno (ou consistência interna dos salários), é alcançado por meio de informações internas obtidas através da avaliação e classificação de cargos, assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos. O equilíbrio externo consistência externa dos salários) é alcançado por meio de informações externas Obtidas através da pesquisa de salários. Com essas informações internas e externas, a organização define uma política salarial normalizando os procedimentos a respeito da remuneração do pessoal. Essa política salarial constitui sempre um aspecto particular e específico das políticas gerais de organização.

Com o estabelecimento e/ou manutenção de estruturas de salários equilibradas, a Administração de Salários propõe-se a atingir os seguintes objetivos:

1. Remunerar cada empregado de acordo com o valor do cargo que ocupa.
2. Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação.
3. Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos.
4. Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe os meios adequados à movimentação do pessoal, racionalizando as possibilidades de desenvolvimento e encarreiramento.
5. Obter dos empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados pela empresa.
6. Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os empregados.

7.4 Avaliação e Classificação de Cargos

A avaliação e a classificação de cargos são os dois componentes da administração salarial que cuidam do equilíbrio interno dos salários.

Avaliação de cargos é um termo genérico que abarca um número de técnicas por meio das quais se aplica critérios comuns de comparação de cargos para se conseguir uma estrutura lógica, eqüitativa, justa e aceitável de cargos. A avaliação de cargos é o processo de analisar e comparar o conteúdo de cargos, no sentido de colocá-los em uma ordem de classes, as quais podem ser usadas como base para um sistema de remuneração. Todavia, é uma técnica projetada para assessorar o desenvolvimento de uma nova estrutura de salários que define as relatividades entre os cargos sobre uma base consistente e sistemática. Em outras palavras, a avaliação de cargos relaciona-se fundamentalmente com o preço estabelecido para o cargo.

A avaliação de cargos (job evaluation) é um meio de determinar-se o valor relativo de cada cargo dentro da estrutura organizacional e, portanto, a posição relativa de cada cargo dentro da estrutura de cargos da organização. No sentido estrito, a avaliação de cargos procura determinar a posição relativa de cada cargo com os demais: as diferenças significativas entre os diversos cargos são colocadas em uma base comparativas a fim de permitir uam distribuição equitativa dos salários dentro de uam organziação, para neutralziatr quaçlquer arbitrariedade.

7.5. Os Métodos de Avaliação de Cargos

Existem várias maneiras de determinar e administrar sistemas de pagamento. A avaliação de cargos está relacionada com a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do preço para cada cargo, indicando as diferenças essenciais entre os cargos, seja quantitativa ou qualitativamente. Algumas vezes, a avaliação de cargos é complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários etc.

Devemos compreender que na descrição e análise de cargos “detalhada” poderemos obter o valor do cargo, uma vez descritas todas as tarefas, atividades e funções do cargo, atribuindo-se à cada item um valor monetário correspondente. Se na próxima descrição de cargos; este, tiver recebido mais atribuições ou tarefas; valerá mais e o valor deverá ser repassado ao salário do seu ocupante.

Os métodos de avaliação de cargos podem ser divididos em dois grandes grupos:

Método de Avaliação	Comparação não-quantitativa	Comparação quantitativa
Análise do Cargo	Cargo como um todo	Partes do cargo ou fatores
Método de Comparação	Escalonamento de cargos Categorias predeterminadas	Comparação por fatores Avaliação por pontos

O ponto de partida para qualquer esquema de avaliação de cargos é obter informação a respeito dos cargos, através da descrição e análise de cargos para se tomar as decisões comparativas sobre eles. A avaliação de cargos enfatiza a natureza e o conteúdo dos cargos e não as características políticas das pessoas que os ocupam. Para tanto, a avaliação de cargos deve fundamentar-se nas informações prestadas pela descrição e análise dos cargos.

8. TREINAMENTO

A conceituação de treinamento apresenta significados diferentes. Antigamente, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, passou-se a ampliar o conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações. Muito embora as três concepções de treinamento sejam citadas neste capítulo, a terceira certamente receberá maior atenção e importância.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilita-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. Fala-se muito em aprendizagem organizacional para se referir a uma cultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas.

Através do treinamento – e do desenvolvimento – a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos.

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes etc. A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz. Outros programas de treinamento estão concentrados em desenvolver as habilidades das pessoas para habilitá-las e capacitá-las no seu trabalho. Outros programas visam ao desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho e com a organização. Por fim, outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar e agir em termos mais amplos. Quase sempre as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus programas de treinamento. Ao desenvolverem habilidades nas pessoas, elas também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e de conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade.

8.1. Processos de Treinamento

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. **Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. **Desenho:** é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. **Implementação:** é a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. **Avaliação:** é a verificação dos resultados do treinamento.

Na realidade, as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento. O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é desejável uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

7.2. Diagnóstico das Necessidades de Treinamento

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz. Significam um descompasso entre o que deveria ser e que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benefício para os funcionários, para a organização e sobretudo para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo.

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez

mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança.

As necessidades de treinamento se referem a carências no desempenho atual e passado e à possibilidade de alcançar o novo patamar de desempenho futuro que se pretende alcançar.

8.3. Métodos de levantamento de necessidades de treinamento

Existem vários métodos para determinar que habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos laborais elevados etc. Outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades ou atitudes elas necessitam para executar melhor as suas atividades. Um terceiro método para determinar as necessidades de treinamento envolve a visão do futuro. A introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para produzir os produtos ou serviços da organização, novos produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços são sinais de que novas habilidades e destrezas deverão ser adquiridas pelas pessoas.

O levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em três níveis de análise.

1. ***Análise organizacional****:* a partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.
2. ***Análise dos recursos humanos:*** a partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.
3. ***Análise da estrutura de cargos:*** a partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos, determinar quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.
4. ***Análise do treinamento:*** a partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Além dos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que apontam necessidades futuras (a priori) e passadas (a posteriori), a saber:

Indicadores a priori: são eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento, facilmente previstas, como:

- ✓ Expansão da empresa e admissão de novos empregados
- ✓ Redução do número de empregados
- ✓ Mudança de métodos e processos de trabalho
- ✓ Substituições ou movimentação de pessoal
- ✓ Faltas, licenças e férias de pessoal
- ✓ Mudanças nos programas de trabalho ou de produção
- ✓ Modernização dos equipamentos e novas tecnologias
- ✓ Produção e comercialização de novos produtos ou serviços

Indicadores a posteriori: são os problemas provocados por necessidades de treinamento ainda não atendidas, como:

a) Problemas de produção, como:
   - ✓ Baixa qualidade de produção
   - ✓ Baixa produtividade
   - ✓ Avarias freqüentes em equipamentos e instalações
   - ✓ Comunicações deficientes
   - ✓ Elevado número de acidentes no trabalho
   - ✓ Excesso de erros de desperdício
   - ✓ Pouca versatilidade dos funcionários
   - ✓ Mau aproveitamento do espaço disponível

b) Problemas de pessoal, como:
   - ✓ Relações deficientes entre o pessoal
   - ✓ Número excessivo e queixas
   - ✓ Mau atendimento ao cliente
   - ✓ Comunicações deficientes
   - ✓ Pouco interesse pelo trabalho
   - ✓ Falta de cooperação
   - ✓ Erros na execução de ordens

8.4. Desenho do Programa de Treinamento

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamentos. Desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso. Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados nem sempre soluciona as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento. Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento. A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los. Estabelecer resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável.

8.5. Condução do Programa de Treinamento

A condução, implementação e aplicação do programa de treinamento é a terceira etapa do processo. Há uma sofisticada tecnologia de treinamento.

Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento. As duas principais técnicas para transmitir e disseminar são: leituras e instrução programadas.

As técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento são divididas em duas categorias: treinamento no cargo e técnicas de classe.

8.6. Avaliação do Programa de Treinamento

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Como os programas de treinamento representam um investimento em custo – os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos – requer um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. Respostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: as rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos de trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito.

8.7. Quanto ao Desenvolvimento

Pense num animal pré-histórico, e que fim levou por não ter sido capaz de se adaptar às mudanças do ambiente terrestre. Isto mesmo, o dinossauro!

Desenvolvimento diz respeito à adequação ao ambiente. Tem portanto, implicações bem amplas, principalmente relacionadas ao mundo externo da organização, ou seja, mercado, tecnologia, governo, sociedade, etc.

De forma mais restrita, treinamento é a capacitação de pessoas para o desempenho de atividades específicas. De acordo com este conceito, você pode observar que treinamento não tem relação direta com mudanças de ambiente e sim com a preparação da pessoa para o trabalho. Essa preparação implica em mudança interna na pessoa, isto é, mudança do seu comportamento através da aquisição de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Completando a distinção entre os três termos (Desenvolvimento – Treinamento – Educação), podemos afirmar que educação é o processo de preparo do indivíduo para o exercício da cidadania. Isto diz respeito aos direitos e deveres da convivência social.

Ainda que os três aspectos sejam pertinentes às organizações, o que mais diretamente tem a ver com a sobrevivência empresarial é o desenvolvimento. Por isso, o desenvolvimento pessoal e organizacional é fundamental e urgente no planejamento estratégico de uma organização, principalmente em se tratando do contexto das turbulentas mudanças em que vivemos. Uma empresa, ou mesmo um indivíduo, não pode viver das glórias do passado e se acomodar na projeção alcançada pelo seu nome. Daí a necessidade da instalação de ansiedade, como forma de desalojamento da acomodação e desafio para o crescimento e desenvolvimento.

8.8. Autodesenvolvimento (competência individual): do coletivo ao individual

Um dos capítulos da obra *Megatrends 2000*, de John Naisbitt e Patrícia Aburdene, chama-se “O triunfo do Indivíduo”. A capacidade individual e a significativa ampliação da abrangência de sua atuação são descritas como uma das grandes tendências do futuro próximo. Com os instrumentos da informática, as redes de comunicação, a telefonia móvel, entre outros, a capacidade de um indivíduo deixar uma “marca” na sociedade potencializou-se enormemente. Além da amplitude de ação aumentada, o indivíduo conta com a vantagem de poder obter o consenso (a não ser que seja esquizofrênico) com extrema rapidez se comparado à instituição.

Com esse poder de fogo, o indivíduo vai ter de se submeter a uma criteriosa e rígida postura ética. Daí obviamente surgirão conflitos. A determinação desse código de ética e a articulação de sua essência serão os grandes desafios do futuro. Mas para chegar a se beneficiar do momento, o indivíduo precisa comprometer-se. Comprometer-se com um fator decisivo no processo de desempenho de suas potencialidades: seu autodesenvolvimento. Inserido ou não em uma organização, o indivíduo tem a tarefa quase sagrada de buscar incessantemente seu desenvolvimento. A esse conjunto de elementos damos o nome de competência individual. Nesta sociedade de radicais e aceleradas mudanças, principalmente no período de transição em que vivemos, o indivíduo carece de uma voraz disposição para desenvolver seu talento e otimizar as suas competências. Carece de enorme competência individual. Aquele que espera ser atingido por programas de desenvolvimentos institucionais, privados ou governamentais, será literalmente engolido pelo progresso dos outros. Não há tempo para esperar que as instituições criem programas educacionais que atendam à demanda do futuro, pois, quando estes estiverem à disposição, o futuro já passou.

O indivíduo precisa pensar antes, pensar longe. Adiantar-se ao que vem e pesquisar a próxima tendência assim que atingir a nova. Chega a ser tenebroso refletir sobre este ciclo contínuo, da mesma forma que o lema da cidade de São Paulo, “São Paulo não pode parar”, transformou-se de orgulho paulistano em desespero quando foi constatado que realmente ninguém mais pode parar! De qualquer forma, o legado modernista da aceleração contínua, desenfreada e desencontrada do desenvolvimento do indivíduo precisa parar pelo crivo da qualidade de vida do pós-moderno e nossa função, como profissionais envolvidos em educação, é contribuir na criação de procedimentos que devolvam o vínculo entre o prazer e a satisfação ao autodesenvolvimento. Ou seja, estimular a competência individual.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

1.CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

2.CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** - Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

3. MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**: Treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio. 2003.

4. ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1992.

5. AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos** - Uma introdução. São Paulo: Atlas, 1992.

6. BOOG, Gustavo Boog. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed., São Paulo: Makron Books, 1998.

7. COHEN, R. ALLAN. FINK e STEPHEN L. **Comportamento Organizacional:** Conceitos e Estudos de Casos. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

8. GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

9. GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CURSO DE PÓS GRADUAÇÃO *LATO SENSU*

EMENTA MÓDULO - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ATIVIDADES AVALIATIVAS

Segue abaixo as orientações para a realização das Atividades Avaliativas
As atividades deverão ser realizadas Individualmente;
As atividades deverão ser entregues no próximo módulo, digitadas e impressas.
O Aluno deverá elaborar uma capa e efetuar a entrega das atividades em uma única vez, com todas as atividades propostas juntas;
Para cada tipo de atividades será atribuído pontuações diferentes

REALAÇÃO ATIVIDADES AVALIATIVAS - MÓDULO GESTÃO DE PESSOAS

1° Atividade: Valor: 25 Pontos
Cada aluno deverá elaborar um currículo profissional seguindo os temas discutidos no módulo

2° Atividade: Valor: 25 Pontos - (Texto no mínimo 1 página)
Cada aluno deverá efetuar a leitura do texto / item 1 e 2 (páginas: 05 à 10) e fundamentados no conteúdo do texto elaborar um texto descrevendo a Importância da Gestão de Pessoas para as empresas.

3° Atividade: Valor: 25 Pontos – (Texto no mínimo 1 página)
Cada aluno deverá efetuar a leitura do texto: a importância do treinamento (página: 44 a 51) e elaborar um texto destacando a importância dos treinamentos na capacitação dos seus colaboradores.

4° Atividade: Valor: 25 Pontos – (Texto no mínimo 1 página)
Cada aluno deverá efetuar a leitura do texto: Como se comportar na hora H, da autora: Renata Alves (página 28 à 36) e elaborar um texto destacando a importância da realização de uma entrevista com os candidatos em um processo de seleção de um emprego.

- Para a elaboração dos texto o aluno poderá (inclusive sugiro e incentivo) que faça a leitura de outros textos, livros, artigo, em outras fontes.